

## CUPRINS

	<b>DESPRE MOTIVAREA DE A CANDIDA</b>	<b>3</b>
<b>I.</b>	<b>PREZENTAREA MINISTERULUI PUBLIC</b>	<b>4</b>
1.1.	Considerații introductive	4
1.2.	Structura organizatorică - 2019	5
1.3.	Rezultatele activității – 2019. Evoluția indicatorilor statistici ai activității în perioada 2016-2018	7
1.4.	Resurse pentru activitatea MP	8
<b>II.</b>	<b>OBIECTIVELE GENERALE PENTRU MANDATUL DE PROCUROR GENERAL</b>	<b>9</b>
2.1.	Obiectivele generale privind activitatea MP	9
2.2.	Analiza SWOT	9
2.3.	Considerații privind dimensiunile atribuțiilor procurorului general. Stilul și profilul personal	10
<b>III.</b>	<b>OBIECTIVE SPECIFICE</b>	<b>13</b>
3.1.	Sistemul de monitorizare și surse de verificare	14
3.2.	Obiective specifice pentru conducerea PÎCCJ	15
3.3.	Obiective specifice pentru conducerea MP	18
3.4.	Obiective specifice pentru calitatea de membru CSM	21
3.5.	Indicatori de monitorizare	22
<b>IV.</b>	<b>COMUNICAREA INTERNĂ ȘI ASIGURAREA RELAȚIILOR CU MEDIUL EXTERN</b>	<b>24</b>
<b>V.</b>	<b>MANAGEMENTUL RISCULUI</b>	<b>26, 29</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUZII</b>	<b>26</b>
	Alte surse bibliografice	28
	Anexa 1	29
	Anexa 2	33
	Anexa 3	34

## **Abrevieri:**

- MP** – Ministerul Public
- PÎCCJ** – Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție
- DNA** – Direcția Națională Anticorupție
- DIICOT** – Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism
- CSM** – Consiliul Superior al Magistraturii
- CCR** – Curtea Constituțională a României
- CEDO** – Curtea Europeană a Drepturilor Omului
- MJ** – Ministerul Justiției
- IJ** – Inspekția Judiciară
- SUPC** – Secția de urmărire penală și criminalistică
- SRUD** – Secția de resurse umane și documentare
- SPM** – Secția parchetelor militare
- SIIJ** – Secția pentru investigarea infracțiunilor din justiție
- CA/PCA** – curtea de apel / parchetul de pe lângă curtea de apel
- T/PT** – tribunalul/ parchetul de pe lângă tribunal
- TMF/PTMF** – tribunalul / parchetul de pe lângă tribunalul pentru minori și familie
- J/PJ** – judecătoria / parchetul de pe lângă judecătoria
- ROI** – Regulamentul de ordine interioară al parchetelor, aprobat prin H CSM – Secția pentru procurori nr.947/14.11.2019 (M.Of. nr.1004/13.12.2019)
- UE** – Uniunea Europeană
- MCV** – Mecanismul de Cooperare și Verificare
- EPPO** – Parchetul European
- IGPR** – Inspectoratul General al Poliției Române
- DGA** – Direcția Generală Anticorupție
- Infracțiuni PIF** – infracțiuni împotriva intereselor financiare ale Uniunii Europene

## **DESPRE MOTIVAREA DE A CANDIDA**

Am decis să prezint o nouă candidatură pentru funcția de procuror general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție pe baza experienței profesionale vaste<sup>2</sup>, invitând într-un dialog centrat pe calitate și eficiență nu atât pe decidentul politic, ministrul justiției, ci pe colegii mei. Sunt conștientă de pericolele suficienței, de aceea îmi afirm disponibilitatea continuă de învățare, de comparare a perspectivelor, de extindere a abordării problematicii profesionale, astfel încât serviciul public exercitat să se apropie în mai mare măsură de esența garantării drepturilor fundamentale. Portofoliul de lucrări atașat îmi susține afirmația că, după 24 de ani de carieră, ești în continuare provocat prin interdisciplinaritate și dinamica peisajului juridic.

Nivelul superior al parchetului în care îmi desfășor activitatea implică și pentru procurorii cu funcție de execuție atribuții de coordonare a activității parchetelor din circumscripția teritorială. Categorie, responsabilitatea atribuțiilor este interiorizată diferit, atunci când lucrezi în instanța la care hotărârile rămân definitive, iar destinele oamenilor se transformă în „adevăr judiciar”. Deprinderile profesionale solicită modul de gândire dinamic, comprehensiv, anticipativ, competitiv.

În decurs de peste 7 ani, în exercitarea funcției de conducere am evitat suficiența (la nivel individual și al instituției), am încurajat creativitatea și lucrul în echipă, pentru ca ideile cele mai bune să se propage în exterior, în beneficiul MP. Fiecărui coleg care s-a alăturat colectivului unde am lucrat i-am recomandat să pornească de la cele mai bune lucruri din experiența sa anterioară, să influențeze colectivul prin experiența sa. În echipă, ne-am creat acces la șanse, astfel încât abilitățile noastre să convingă cu adevărat, **consolidând în fapt un profil instituțional.**

Nu în ultimul rând, abilitățile manageriale care implică gestionarea resurselor instituției, axarea pe obiective de dezvoltare instituțională, dialogul interinstituțional, capacitatea de

---

<sup>1</sup> Procuror general al SUA, 1993-2001

<sup>2</sup> 11 ani în funcții de execuție și 13 ani în funcții de conducere

adaptare și sarcinile multidisciplinare le-am dobândit<sup>3</sup> în cadrul exercitării a două mandate de conducere în cadrul PÎCCJ și consider că pot constitui elementul care face diferența în evaluarea candidaților, dar și în capitalul de încredere din partea procurorilor și a celorlalte categorii de personal. Colegii au încrederea și sprijinul meu, ca profesioniști specializați, pentru că toate abilitățile procurorilor sunt chemate să contribuie la îndeplinirea misiunii Ministerului Public.

## I. PREZENTAREA MINISTERULUI PUBLIC

### 1.1. Considerații introductive

Rolul constituțional al MP (art.131 din Constituție, republicată) de a reprezenta interesele generale ale societății, de a apăra ordinea de drept, precum și drepturile și interesele cetățenilor determină o puternică percepție bazată pe un indicator informal – **nivelul încrederii cetățenilor** în funcționarea organelor judiciare, mai accesibil decât indicatorii profesionali, tehnici care relevă calitatea funcționării acestei instituții judiciare.

Calitatea participării la realizarea actului de justiție este necesar să transpară la oricare din nivelurile jurisdicțiilor, pentru că aceleași principii, reguli și proceduri sunt aplicate de către toți procurorii, iar **supremația legii** trebuie să fie clar exprimată în orice act procedural destinat cetățeanului.

**Controlul ierarhic** reprezintă unul din principiile de funcționare ale MP, iar perspectiva managerială asupra acestuia este cel mai pregnant exprimată prin competențele acordate procurorilor șefi – în sens larg, nu numai ca exercitare a controlului operativ, ci și din perspectiva controlului tematic ori a celui solicitat de către PG, MJ ori efectuat de către IJ.

Abordarea acestui proiect de exercitare a atribuțiilor manageriale este construită în jurul aspectelor concrete care caracterizează status-ul curent al MP, fără a reproduce prevederile legale de organizare și funcționare, cele referitoare la competență. Motivarea acestei abordări ține cont de nivelul foarte înalt al funcției vizate, în ierarhia MP, de conținutul vast și totodată cu valențe de sinteză, generalizare și abstractizare al atribuțiilor de conducere<sup>4</sup> care revin procurorului general.

MP, în același timp, nu acționează izolat. Activitatea procurorilor validează politici și strategii din sfera ordinii publice, cu o dinamică ridicată, dar are beneficiul de a transmite către

---

<sup>3</sup> Acelea care sunt specifice funcțiilor de nivelul Procurorului General și adjuncților acestuia, care nu au echivalent în nicio funcție de la nivel teritorial

<sup>4</sup> Art.15 ROI MP

instituțiile din administrație elemente/standarde de reglare a activității acestora<sup>5</sup>. Strategiile<sup>6</sup> centrate pe organele judiciare au o componentă prevalent instituțională, destinate să crească transparența și eficiența instituțiilor judiciare. Societatea poate fi afectată mai mult decât de simpla urmare imediată a unei activități infracționale, iar dezvoltarea capacității instituționale și creșterea calității în sistemul judiciar trebuie să cumuleze resurse alocate omogen, să atingă obiective de etapă care să permită măsurarea rezultatelor, să ajungă la justițiabil (ca beneficiar al serviciului public) punând în evidență eficiența, să rezolve probleme sistemice identificate în instituțiile judiciare.

## 1.2. Structura organizatorică – 2019

**Nivelul de conducere centrală a MP este asigurat în condiții de interimat<sup>7</sup>**, inclusiv mandatele celor doi adjuncți în cadrul PÎCCJ încetând în luna decembrie 2019.

Sintetic, indicarea structurilor MP cu relevanță pentru proiectul managerial are în vedere: **PÎCCJ** (ca unitate cu competență funcțională specifică, dar și cu rol de organ central din punct de vedere al administrării MP), **două direcții specializate** (DNA și DIICOT), **16** parchete de pe lângă curți de apel, **43** de parchete de pe lângă tribunale/tribunal specializat și **4** parchete militare de pe lângă tribunale militare, **176** de parchete de pe lângă judecătorii.

Expirarea mandatelor de conducere pentru adjuncții procurorului general în decembrie 2019 nu reprezintă o dificultate deosebită la preluarea mandatului Procurorului General; consultarea asupra bunelor practici la nivelul MP, asupra gestionării problematicei parchetelor teritoriale necesară pentru aplicarea proiectului managerial se va realiza cu procurorii delegați în aceste funcții de conducere și cu procurorii șefi de secție. Structura PÎCCJ necesită încă măsuri de ocupare a funcțiilor de conducere la nivelul secțiilor (SUPC, SPM, SRUD, SIIJ), în cadrul procedurilor inițiate<sup>8</sup>, pentru a avea premisele desfășurării activității și asumării responsabilității pe termen lung.

**Nivelul de conducere în MP** – la expirarea mandatelor – inclusiv delegări, voi solicita note sintetice de prezentare a problematicei gestionate, pentru a facilita cunoașterea activităților din sfera de competență de către noii procurori șefi.

**Aspect în atenție:** formularea urgentă a propunerilor pentru funcțiile de procuror șef secție adjunct, din cadrul PÎCCJ.

<sup>5</sup> Vezi constatare raport MEV 2019, pag.12-13

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/RO/1-2015-35-RO-F1-1.PDF>

<sup>6</sup> În prezent, se derulează Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2015- 2020 - Hotărârea Guvernului nr.1155/2014, Strategia Națională Anticorupție 2016-2020 - Hotărârea Guvernului nr. 583/2016

<sup>7</sup> Sursa: site MP, evidența funcțiilor de conducere la DNA, actualizat decembrie 2019

[http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/NUMIRI\\_DELEGARI\\_DETASARI/2019/numiri\\_04122019.pdf](http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/NUMIRI_DELEGARI_DETASARI/2019/numiri_04122019.pdf)

<sup>8</sup> Anunț de selecție al MJ din 09.12.2019 pentru SUPC, SPM, SRUD.

În același timp, voi motiva și antrena noua generație de procurori cu aptitudini și vocație pentru asumarea responsabilităților acestor funcții de conducere, într-o agendă care să țină cont de viziunea conducerii Ministerului Public asupra priorităților de politică penală.

Determinat de modificările aduse Legii nr.304/2004 privind organizarea judiciară prin Legea nr.207/2018, **modificarea la nivel organizatoric a PÎCCJ prin constituirea SIIJ** antrenează în continuare măsuri pentru completarea personalului secției, în așa fel încât capacitatea operațională să permită efectuarea cercetărilor în mod imparțial și printr-o diminuare a volumului mediu de activitate al fiecăruia dintre procurorii care funcționează în prezent. M-am exprimat începând din 2017 asupra nefundamentării înființării secției, însă – până la eventuale măsuri legislative de încetare a activității ei – funcționarea trebuie să asigure dreptul de acces la justiție și toate drepturile procedurale.

În cadrul PÎCCJ am rulat toate categoriile de activități de conducere, pe perioade diferite. Buna cunoaștere a specificului activităților mă va sprijini să deleg și să repartizez optim activitățile, în cadrul repartizării procurorilor.

În termeni obiectivi, **ponderea funcțiilor de conducere vacante este ridicată la nivelul parchetelor teritoriale** și cu o tendință de creștere față de semestrul I/2019 (200 posturi vacante<sup>9</sup> din totalul de 554 la nivelul MP<sup>10</sup>). Pe baza observațiilor din circumscripția teritorială în care activez, rezultă pe de-o parte dinamica crescută în trecerea pe funcții la niveluri diferite de jurisdicție (în timpul mandatului unei funcții de conducere intervine promovarea la parchet ierarhic superior) sau lipsa de interes/atractivitate pentru participarea la procedurile de selecție. În urma modificării art.50 Legea nr.303/2004 privind condițiile<sup>11</sup> pentru participarea la concursul pentru ocuparea unei funcții de conducere, sesiunea de concurs din aprilie- iunie 2019 a reprezentat primul test real cu privire la mărimea bazei de selecție<sup>12</sup> pentru ocuparea funcțiilor de conducere.

**Procurorul general conduce MP**, acționând în mod mediat la nivelul circumscripțiilor teritoriale, prin organizarea ierarhică, prin dispozițiile transmise conducătorilor parchetelor. Într-o organizare ierarhică, managementul corect aplicat este de natură să responsabilizeze procurorii, individual.

(Aspecte suplimentare vor fi expuse în secțiunea *Analiza SWOT*).

---

<sup>9</sup> Sursa: site CSM, situația la 24.10.2019

<https://www.csm1909.ro/ViewFile.ashx?guid=c719dae2-c62f-4b58-9b01-391265dcdd8b|InfoCSM>

<sup>10</sup> [https://www.pna.ro/numiti\\_delegati\\_functii\\_conducere.xhtml](https://www.pna.ro/numiti_delegati_functii_conducere.xhtml) , 14 procurori delegați în funcții de conducere

<sup>11</sup> Alin. (3) – să funcționeze cel puțin 2 ani la parchetul pentru care candidează.

<sup>12</sup> 123 de funcții scoase la concurs, 30 de procurori numiți în funcții de conducere, conform H CSM- SP nr.642/28.06.2019.

### 1.3. Rezultatele activității – 2019. Evoluția indicatorilor statistici ai activității în perioada 2016-2018

Un comentariu preliminar se referă la faptul că indicatorii, instrumentele manageriale, respectiv colectarea și prelucrarea datelor statistice, datele care servesc sistemului informațional<sup>13</sup> al MP sunt stabilite global pentru unitățile MP. Acestea sunt, de asemenea, folosite unitar și de către Inspekția Judiciară, pentru efectuarea verificărilor la nivelul MP.

Anul	Dosare de soluționat	Dosare soluționate	Din care rechizitorii și ARV	Inculpați trimiși în judecată	Din care arestați preventiv	Inculpați achitați definitiv	Pondere inculpați achitați definitiv/ inculpați trimiși în judecată
<b>2016</b>	1.776.215	569.673	47.682	64.209	6.791	809	1,3%
<b>2017</b>	1.752.067	533.040	45.931	60.185	6.092	1.036	1,7%
<b>2018</b>	1.753.540	543.971	46.441	58.979	5.900	1.290	2,2%

În ceea ce privește operativitatea soluționării cauzelor, situația descrisă în rapoartele privind activitatea din anii 2016-2018 relevă:

Anul	Total cauze soluționate	Din care în 1 an de la sesizare	Din care peste 1 an de la sesizare	Dosare rămase în lucru <sup>14</sup>	Din care de peste 1 an de la sesizare
<b>2016</b>	569.673	358.665	151.150	528.716	192.123
<b>2017</b>	533.040	308.447	159.292	544.473	247.240
<b>2018</b>	543.971	294.397	166.157	556.712	264.474

[Rezultatele activității judiciare sunt prezentate în Anexa 2.]

**Concluziile**<sup>15</sup> Raportului privind activitatea desfășurată de MP în anul 2018 rețin în esență:

- Îmbunătățirea măsurilor pentru exercitarea unei supravegheri efective a cercetărilor penale de către organele de poliție judiciară,
- Echilibrarea volumului de activitate al parchetelor,
- Efectuarea unor **investigații efective** în cauzele având ca obiect infracțiuni de spălarea banilor și evaziune fiscală, a infracțiunilor de violență (cu accent pe violența în familie),

<sup>13</sup> Ordinul nr.213/2014 al Procurorului General al PÎCCJ privind organizarea și funcționarea sistemului informațional al Ministerului Public

<sup>14</sup> Fără cauze cu AN

<sup>15</sup> [http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport\\_activitate\\_2018.pdf](http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport_activitate_2018.pdf) pag.111-112

- Armonizarea acțiunilor conducătorilor de parchet aflați pe diferite paliere ierarhice în vederea obținerii unui act de management unitar, coerent, eficient și ferm.

#### **1.4. Resurse pentru activitatea MP**

Gradul general de ocupare a schemei de procurori<sup>16</sup> era de **85,37%** la data de 31.12.2018, cu o pondere importantă a procurorilor cu vechime peste 20 de ani. La data de 24.10.2019, gradul de ocupare a schemei de procurori, **81,35%**, fiind așteptată numirea în funcții a candidaților admiși conform art.33 Legea nr.303/2004.

Din punct de vedere al resurselor materiale, pornesc de la premisa expusă în Raportul de activitate pe anul 2018, privind un nivel de 100 % al execuției bugetare, precum și de la creditele bugetare conform Legii bugetului de stat pe anul 2019 de 1.320.228 mii lei<sup>17</sup>. Pot afirma că, în calitatea sa de ordonator principal de credite, MP are **în cea mai mare parte** premisele asigurării resurselor materiale de bază pentru desfășurarea activității, iar bugetul propus<sup>18</sup> pentru anul 2020 avizat prin H CSM – Plen nr.222/15.10.2019 și procedurile interne sunt apte pentru a susține activitatea principală a instituției.

Implementarea programelor cu finanțare externă introduce un motor de dezvoltare a practicilor instituționale și interinstituționale, prin cunoașterea și adaptarea perspectivei unor parteneri externi și prin stabilirea unor obiective de atins clare și asumate. Activitatea liderilor de proiect constituie, în sine, o modalitate pentru procurori de a trece de la probleme de micro-management la aspecte și provocări interinstituționale, planificare de lungă durată. Consider că acțiunile angajate prin proiecte cu finanțare externă trebuie menținute ca priorități de finanțare, pe de-o parte din cauza duratei fixe a contractelor/acordurilor încheiate cu finanțatorii (Comisia Europeană, Mecanismul Financiar Norvegian), pe de altă parte pentru atingerea rezultatelor în termen și într-un cadru amplu, corelat, cu consecința creșterii calității activității judiciare.

(Alte considerații privind riscurile cu implicații pentru resursele materiale ale parchetelor în secțiunea *Analiza SWOT*).

---

<sup>16</sup> Total posturi de procuror prevăzute - **2973**. În privința personalului auxiliar, gradul de ocupare este de 95%.

<sup>17</sup> 1.432.668 mii lei conform OUG nr.71/2019

<sup>18</sup> Total propuneri buget de stat 1.756.655 mii lei și 1.401 mii lei propuneri FEN



## II. OBIECTIVELE GENERALE PENTRU MANDATUL DE PROCUROR GENERAL

### 2.1. Obiective generale privind activitatea MP

- Creșterea continuă a calității actelor de urmărire penală, corelat cu reducerea numărului achitărilor definitive și evidențierea dimensiunii de conformitate cu drepturile fundamentale a acțiunilor MP
- Exercițarea fermă a actului managerial și a controlului (în toate formele sale) de către procurorii cu funcții de conducere
- Contribuția la constatarea îndeplinirii<sup>19</sup> obiectivelor de referință ale MCV
- Dezvoltarea climatului de competitivitate la nivelul categoriilor de funcții operative
- Inițierea măsurilor pentru trecerea graduală a poliției judiciare în cadrul MP<sup>20</sup>.

Consider o provocare personală activarea și eficacitatea capacității mele de a mobiliza colegii pentru rezultate.

### 2.2. Analiza SWOT<sup>21</sup>

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiența crescută a procurorilor de la nivelurile superioare ale ierarhiei și pregătirea profesională specializată</li><li>▪ Confirmarea rezultatelor DNA în cadrul evaluărilor MCV</li><li>▪ Creșterea stabilității pe funcție a procurorilor de la nivelul PT, cu consecința eficientizării investigațiilor de evaziune fiscală și spălarea banilor</li><li>▪ Posibilități reale de orientare a personalului pentru realizarea unui climat de comunicare deschis, orientat spre soluții și cu rol de indicator feedback</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Complexitatea ridicată a unor cauze (în special spălarea banilor și cauzele DNA) împreună cu operativitatea scăzută, în unele cazuri (evaziune fiscală, fraudă), conduc la pierderea eficacității și valorii probante a probelor; cauzele vechi sunt favorizate de discontinuitatea procurorilor desemnați pentru efectuarea urmăririi penale</li><li>▪ Aplicarea neriguroasă a planificării investigațiilor, cu impact asupra dispunerii măsurilor preventive de către instanță</li><li>▪ Redactarea actelor procedurale, în unele cazuri, verificarea superficială a rechizitoriilor nu sprijină stabilirea fără</li></ul>

<sup>19</sup> România ... să atingă obiectivele de referință în mod corespunzător (Decizia Comisiei nr.928/2006 din 13 decembrie 2006).

<sup>20</sup> Argumentele pentru acest demers vor porni de la elementele discutate în anul 2016 între MJ, MAI și PÎCCJ. Efectuarea ritmică a urmăririi penale, ca și gestionarea directă și eficientă a volumului de activitate implicat de dosarele de urmărire penală proprie, ca și de cele în domeniul criminalității economico-financiare vor fi susținute de relația directă a procurorilor, ca și a conducerii parchetelor cu polițiștii judiciari.

<sup>21</sup> Conform teoriilor de management, analiza SWOT – având în vedere că pleacă de la perspectiva celei mai înalte funcții din ierarhia MP – va reflecta numai aspectele relevante considerate de candidat. Această analiză nu va reflecta abordarea unor probleme de micro-management.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicarea eficace între sectorul judiciar și cel al urmăririi penale în cursul judecării cauzelor, după depășirea etapei camerei preliminare</li> <li>▪ Instrumentele de lucru de monitorizare permanentă a finalității judiciare a cauzelor</li> </ul>	<p>echivoc a obiectului judecării, cu consecințe privind evoluția cauzelor în camera preliminară<sup>22</sup> și afectarea drepturilor și intereselor legitime ale părților</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suspiciunile și abaterile de la cadrul deontologic cerut de lege<sup>23</sup> produc "unde de șoc" și afectarea încrederii în întreaga instituție și în capacitatea de conducere a șefilor acesteia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Susținerea politicilor anticorupție la nivel de politici globale, cu consecința modernizării mijloacelor de investigare și a posibilității de a centra la nivel intern orice discuții în jurul conceptului "stat de drept"</li> <li>▪ Dezvoltarea unor politici extinse privind protecția familiei și a persoanelor vulnerabile</li> <li>▪ Promovarea unor domenii în agenda publică determinat de necesitatea ca Statul Român să demonstreze conformitatea cu standarde convenite în organisme internaționale (ex. spălarea banilor, evaluările GRECO) și existența unor metodologii interne pentru domeniile prioritare (combaterea corupției, combaterea infracțiunilor economico-financiare)</li> <li>▪ Demararea de către MJ a unui proiect POCA de re-scriere a aplicației ECRIS, urmărind și optimizarea corelărilor necesare în urma aplicării pachetului legislativ „noile coduri”</li> <li>▪ Măsurile ANABI de constituire a unor instrumente de lucru integrate (cu instanțele și parchetele)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incoerența legislativă (mai ales în sfera non-penală, dar care determină punerea în discuție a chestiunilor prealabile)</li> <li>▪ Afectarea certitudinii juridice prin întârzierea punerii în acord a unor texte legislative cu deciziile CCR, cu potențial de practică neunitară</li> <li>▪ Scăderea efectivelor organelor de cercetare ale poliției judiciare, în corelare cu nivelul redus al experienței polițiștilor judiciari în unele circumscipții (în special poliția rurală)</li> <li>▪ Acțiunile cu potențial de afectare a independenței procurorilor, dar și a sistemului judiciar în ansamblu (sunt cvasi-majoritar extrapolate de la cazuri izolate); discursul politic nu poate constitui o justificare pentru crearea unei percepții denaturate privind modul de îndeplinire a misiunii MP</li> <li>▪ Percepția publică defavorabilă activității desfășurate de către procurori și neîncrederea manifestată de populație față de actul de justiție</li> </ul>
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>

### 2.3. Considerații privind dimensiunile atribuțiilor procurorului general. Stilul și profilul personal

<sup>22</sup> Explicație: în etapa pregătirii proiectului, am consultat numai date din surse publice privind activitatea DNA, de aceea – **pe baza Ordinului nr.213/2014 al PG – voi urmări în special valorificarea constatărilor referitoare la cauzele restituirilor definitive și ale infirmărilor dispuse de instanțe.**

Consider, pe baza unor constatări proprii din activitatea judiciară, că actele procedurale trebuie centrate pe scopul măsurii procesuale respective, să fie concise și clare.

<sup>23</sup> Condiția **conduitei morale ireproșabile** este prevăzută în art.70 ind.1 alin.3 și art.87 alin.2 din Legea nr.304/2004, aplicabile pentru numirea la DIICOT și DNA

În baza art.62 din Legea nr.304/2004 privind organizarea judiciară, republicată și cu modificările ulterioare, **procurorul general conduce Ministerul Public**, iar conducerea DNA și DIICOT au specificul de a fi coordonată, respectiv de a fi exercitată prin intermediul procurorului șef al direcției. Rolul de coordonare al PÎCCJ în relația cu parchetele din subordine este statuat expres de art.70 alin.1 din Legea nr.304/2004. Procurorul general conduce activitatea tuturor categoriilor de personal din cadrul MP.

Obiectivele manageriale<sup>24</sup> generale ale procurorului general acoperă planificarea și organizarea direcțiilor de acțiune, termenele de realizare, alocarea resurselor necesare, controlul, stabilirea procedurilor de evaluare a sarcinilor și monitorizarea activității, *leadership*-ul – respectiv adaptabilitatea în relațiile superiori/subordonați în vederea realizării sarcinilor, adoptarea și asumarea deciziilor.

Procurorul general este chemat să ia decizii referitoare la crearea premiselor organizatorice necesare realizării obiectivelor, face propuneri în dimensiunea care privește competențele CSM și ale MJ și inițiază schimbul de idei cu privire la eficientizarea activității, participând activ la îndeplinirea misiunii MP.

În mod corespunzător, mandatul și obiectivele Procurorului General vor influența obiectivele procurorilor cu funcții de conducere din ierarhia MP, dar sunt influențate/înglobează aspecte de politică penală prioritizate deja în agenda publică, la fel cum vor parcurge ajustările necesare, pe baza monitorizării rezultatelor activității.

Profilul funcției de procuror general implică o combinație de competențe specifice<sup>25</sup>:

- (i) managementul informațiilor,
- (ii) managementul sarcinilor,
- (iii) managementul persoanelor,
- (iv) managementul interpersonal,
- (v) managementul personal.

**Îmbunătățirea activității manageriale a celorlalți procurori cu funcții de conducere** consider că reprezintă un instrument prin care obiectivele constante pentru activitatea

---

<sup>24</sup> **Aspectele teoretice privind managementul judiciar** sunt sintetizate astfel:

O mare parte a atribuțiilor definite de art.15-16 ROI MP sunt subsumate **funcției de organizare**: stabilește atribuțiile delegate prim-adjunctului și adjunctului; convoacă Adunarea generală și Colegiul de conducere; repartizează procurorii PÎCCJ pe secții, servicii și birouri; emite aviz conform pentru numirea organelor poliției judiciare; stabilește prin ordin indemnizațiile / salariile personalului; organizează activitatea de relații cu publicul. Atât pentru funcția de organizare, cât și pentru **funcția de coordonare, antrenarea întregului personal** al instituției – în sensul **funcției interpersonale de menținere a coeziunii și a angajării personalului** – constituie o responsabilitate permanentă (și dificil de măsurat).

**Funcția de control-reglare** este legată de exercitarea controlului operativ-curent, a controlului tematic și/sau de fond, a controlului realizat de către procurorii cu funcții de conducere, în cadrul fixat de Ordinul Procurorului General nr.5/2016 privind reglementarea activității de control în cadrul Ministerului Public.

<sup>25</sup> Andras Baneth, Jan De Sutter, *The Ultimate EU Test Book*, John Harper Publishing 2016, London

Ministerului Public<sup>26</sup> pot fi atinse și reflectate în actul de justiție de calitate (aceste obiective consider că prezintă relevanță pe termen mai lung de 1 an).

Mandatul managerial este orientat, pe de-o parte, de **exercitarea în mod direct atribuțiilor pur judiciare ale procurorului general** (exercitarea recursului în interesul legii, exercitarea atribuției de autorizare prealabilă a exercitării acțiunii penale conform art.9-10 C.pen., repartizarea personalului în cadrul structurilor PÎCCJ, controlul legalității și temeiniciei soluțiilor procurorilor șefi subordonați, exercitarea controlului asupra activității procurorilor din subordine în sensul art. 65 alin.3, art.69 din Legea nr.304/2004, atribuții prevăzute de legi speciale). Pe de altă parte, poziția în ierarhia MP completează activitatea acestuia cu **prerogativele de resurse umane** (în care ocupă o pondere importantă gestionarea poliției judiciare), **prerogativele de ordonator principal de credite**.

Procurorul general trebuie să asigure, mai presus de toate, garantarea independenței efective a procurorilor, garantarea accesului liber la justiție, responsabilizarea instituției judiciare. Rolul de **membru de drept în cadrul CSM** permite raportarea pro-activă la gestionarea carierei magistraților, la stabilirea măsurilor de resurse umane și de ajustare a legislației secundare prin propuneri către MJ, necesare pentru un volum de lucru echilibrat în MP, la generarea funcției de feedback<sup>27</sup> (reglare) în ceea ce privește factorii care influențează activitatea MP.

Subliniez aspectul că ROI MP stabilește prin art.15 lit.a) că **procurorul general răspunde de activitatea PÎCCJ** și a parchetelor din subordine. Realizarea funcției de coordonare se bazează în mare măsură pe date cantitative, constatări, pe când accentul funcției de control-reglare este pus pe **calitate**. Evaluările trebuie să determine concluzii calitative, duse până într-o dimensiune în care rezultatul de îmbunătățire, de reglare a activității să fie asigurat și cuantificabil.<sup>28</sup>

Proiectul se va centra pe trei dimensiuni:

---

<sup>26</sup> **Pentru anul 2019 au fost stabilite:**

- (1) Consolidarea progreselor obținute în domeniul combaterii corupției, spălării banilor, evaziunii fiscale, infracțiunilor împotriva mediului și a patrimoniului cultural, infracțiunilor silvice.
- (2) Combaterea infracțiunilor de violență.
- (3) Protecția victimelor infracțiunilor, în special a victimelor violenței domestice, minorilor, ale discriminării de orice tip, ale traficului de persoane, victimelor aflate în situații vulnerabile, infracțiunilor motivate de ură.
- (4) Intensificarea demersurilor pentru recuperarea prejudiciilor comise prin infracțiuni și a produsului infracțiunii.
- (5) Întărirea componentei de cooperare judiciară internațională.
- (6) Exercitarea cu responsabilitate a actului managerial.

Sursa: site MP, pag.113 Raport 2018.

<sup>27</sup> Consider foarte importantă abilitarea procurorului general de a detecta anumite aspecte ale activității pe baza constatărilor JJ rezultate în anumite circumscripții, astfel încât să influențeze, să ajusteze activitățile prin extensie în alte circumscripții, cu scopul îmbunătățirii activității MP. Concluziile rapoartelor de control privind eficiența managerială, precum și ale procedurilor disciplinare – în sens larg – permit luarea unor măsuri manageriale eficace.

<sup>28</sup> Rapoartele de activitate din ultimul an de mandat al funcției de conducere voi solicita să includă o secțiune destinată analizei cantitative și calitative a obiectivelor propuse prin proiectul managerial.

- a) procurorul general conduce PÎCCJ,
- b) procurorul general conduce Ministerul Public,
- c) procurorul general este membru de drept în CSM.

Obiectivele specifice pe care le consider de impact pentru a influența activitatea MP și pentru a conduce la realizarea obiectivelor generale vor fi descrise în această structură.

Sunt adeptul unei exprimări publice austere, concise, clare, directe. Nu sunt adeptul modelului: rezolvarea unei probleme vine dacă se modifică legislația. Am capacitatea să mă detașez de obiectivele asociației profesionale din care fac parte, pentru a mă poziționa echidistant față de problemele procurorilor și ale Ministerului Public. Am dobândit experiența de a ști care sunt așteptările interlocutorului, în relațiile interinstituționale, consecutiv acționând în cadrul MP pentru depășirea unor bariere de limbaj, pentru exprimarea neechivocă a unor judecăți calitative.

### III. OBIECTIVE SPECIFICE

Obiectivele specifice intenționez să pornească de la **activitatea de conducere centrată pe relația procurorului general și a adjuncților săi cu procurorii șefi de secții, de servicii din PÎCCJ, cu procurorii șefi ai DNA și DIICOT, cu procurorii generali și prim-procurorii din parchetele teritoriale**, respectiv să deschidă abordări pentru eficientizarea activității în toate sectoarele.

Conturarea unui cadru pentru propunerea obiectivelor specifice<sup>29</sup> se bazează pe exercitarea tuturor atribuțiilor enunțate de art.15 ROI MP, precum și pe **obiectivele activității MP în anul 2019**<sup>30</sup> menționate în Raportul de activitate pe anul 2018, Capitolul XII. Obiectivele specifice sunt prezentate în perspectiva unui termen mediu, 1-2 ani, în complementaritate cu obiectivele Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020 și ale Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar 2015-2020, precum și cu recomandările MCV<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Ghidarea definirii obiectivelor specifice cu cea mai mare relevanță pentru activitatea MP la acest moment ține cont de criteriile de evaluare a activității manageriale prezentate de art.51 alin.3-6 din Legea nr.303/2004, de orientarea spre rezultate și modernizare.

<sup>30</sup> La momentul redactării proiectului, este ultimul document de analiză asumat oficial de conducerea MP.

<sup>31</sup> În perioada care s-a scurs de la ultimul raport, Comisia a trebuit să își revizuiască în mod frecvent analiza cu privire la evoluțiile din România legate de reforma sistemului judiciar și de lupta împotriva corupției. De fiecare dată, Comisia a constatat o involuție față de progresele înregistrate în anii precedenți, subliniată și în raportul său din noiembrie 2018.

...

... Comisia așteaptă cu interes ca autoritățile române competente să transpună acest angajament în măsuri concrete, legislative și de altă natură. Pentru a se realiza progrese în această direcție, vor trebui luate măsuri concrete, de ordin legislativ și administrativ, pentru a se pune în aplicare recomandările prezentate succint în prezentul raport. Instituțiile-cheie din România trebuie să facă împreună dovada unui angajament ferm față de

Unele aspecte relevate de ministrul justiției în cererile de revocare<sup>32</sup> din funcție a procurorului-șef al DNA și a procurorului general al PÎCCJ vor constitui elemente de ghidaj privind eficiența acțiunii manageriale, în cazul în care acest proiect managerial va fi considerat potrivit viziunii ministrului justiției despre MP.

### 3.1. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

**Periodicitatea** caracterizează activitatea de control, iar procedurile instituite prin ordinele și instrucțiunile emise de Procurorul General constituie **surse apte și comparabile**, care fundamentează măsurile conducerii MP.

Îmi propun **participarea directă** în cadrul consultărilor inițiate de către PÎCCJ pentru optimizarea instrumentelor manageriale interne, pentru a avea o raportare permanentă și o cunoaștere comprehensivă a abordărilor apărute în cele 15 circumscripții ale PCA, știut fiind că problematica infracțională are specific distinct în fiecare dintre acestea, precum și unele ramificații în ceea ce privește fenomenul infracțional care intră în competența DNA sau DIICOT.

Consider că structurile de lucru existente în prezent (CSM, Consiliul de Management Strategic) nu trebuie dublate prin structuri formalizate, specifice unităților MP. Mă încred în puterea argumentației pentru propunerile transmise instituțiilor cu care conlucrează MP, mai mult decât într-o asumare colectivă, formală.

Pentru creșterea transparenței activității de conducere, actele de control efectuate de PÎCCJ vor avea o reflectare calitativă în rapoartele anuale de activitate. Analiza achitărilor definitive se înscrie în exercițiul funcției de control-reglare, cu țintă spre prevenirea deficiențelor urmăririi penale. Dacă la nivel individual unele măsuri nu mai sunt posibile sau nu mai au dimensiunea reală (de exemplu, din cauza duratei destul de mari a judecării cauzelor de competența DNA și a încetării activității unor procurori care au emis trimiterile în judecată soldate cu achitare, valorificarea în evaluarea profesională a constatărilor privind calitatea rechizitoriului și a urmăririi penale nu se mai produce), generalizarea și abstractizarea unor constatări reprezintă o obligație pentru procurorii cu funcție de conducere.

---

independența sistemului judiciar și lupta împotriva corupției, care sunt pietre de temelie indispensabile, și să garanteze capacitatea garanțiilor naționale și a sistemului de control și echilibru de a interveni.

Sursa: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/progress-report-romania-2019-com-2019-499\\_ro.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/progress-report-romania-2019-com-2019-499_ro.pdf)

<sup>32</sup> A se vedea hotărârile Secției pentru procurori a CSM nr.52/2018 și nr.701/2018.

**Alte surse:** integrarea surselor interne (informări periodice) cu sursele externe (activitatea CSM, Rapoartele MCV), concluziile rapoartelor Inspecției Judiciare, auditul intern, controale tematice, evaluarea personalului.

### **3.2.Obiective specifice pentru conducerea PÎCCJ**

Obiectivele permanente au ca scop principal atingerea unor obiective pe termen mediu, în sfera de competență a procurorului general fiind:

1. calitatea exercitării atribuțiilor de conducere de către ceilalți procurori cu funcții de conducere,
2. analiza volumului anual de activitate în scopul adresării unor propuneri către ministrul justiției,
3. identificarea promptă a problemelor de drept pe baza practicii instanțelor (care să stea la baza fie a declanșării verificării la nivelul PÎCCJ pentru promovarea recursului în interesul legii, fie a inițierii unor proceduri pentru pronunțarea de hotărâri prealabile pentru dezlegarea unor chestiuni de drept),
4. contribuția la examinarea unor probleme teoretice și practice, în cadrul consultărilor organizate de către CSM, MJ și PÎCCJ,
5. aprobarea propunerilor în sfera resurselor umane privind promovarea personalului – potrivit competenței legale – și corelarea acestor demersuri cu bugetarea adecvată a posturilor,
6. continuarea accesării finanțării UE în domeniul justiției pe baza unui concept de modernizare a practicilor și de relevanță crescută a rezultatelor preconizate.

#### **Argumente:**

Mulți colegi reveniți din DNA, DIICOT au deprinderi de lucru care servesc funcției de coordonare a PÎCCJ, definită prin lege.

Atribuțiile de **ordonator principal de credite** activează funcția de prevedere, exercitarea lor performantă are o importanță mare în atingerea obiectivelor instituției, ulterior funcția de organizare având reflectarea în buna execuție bugetară. Tot funcția de prevedere este cea care permite rezolvarea situațiilor urgente și neprevăzute, în condițiile Legii nr.500/2002, întrucât în perspectiva unor cheltuieli neprevăzute și în situația (nedorită) a lipsei resurselor bugetare suplimentare trebuie operate unele reduceri, la titluri/capitole/articole de cheltuieli, fără a determina afectări semnificative ale activității de bază a instituției.

Voi menține o cunoaștere continuă a problematicii tuturor structurilor<sup>33</sup>; pe teme cu nivel de importanță ridicat, consultările secțiilor cu adjuncții coordonatori vor fi inițiate și prin mail, succint, cu copierea adresei mele.

Specificul PÎCCJ de organizare în secții, ca și numărul mare al procurorilor acestui parchet determină o provocare suplimentară prin **comunicarea între structuri** (cu particularitățile SIII, astfel cum este constituită prin Legea nr.207/2018).

**Mijloacele de realizare a obiectivelor** specifice includ (indicare nelimitativă):

- Monitorizarea și actualizarea obiectivelor și activităților care apreciez că se impun să fie incluse în prioritățile anuale ale MP.
- Monitorizarea activității procurorilor cu funcții de conducere din cadrul PÎCCJ (numiți și delegați), ca obiectiv pe termen scurt, în vederea formulării unor concluzii privind adecvarea lor la standardizarea care rezultă din ordinele și dispozițiile interne ale PG, iar ulterior a comunicării clare și prompte din partea mea a așteptărilor privind transmiterea de informații/informări de calitate către conducerea MP.
- Aplicarea unui principiu de revizuire a ordinului de delegare a atribuțiilor către adjuncți; consider util – de principiu – ca în decursul celor 3 ani de mandat să intervină cel puțin o modificare a repartizării coordonării parchetelor teritoriale între cei 3 procurori din conducere, pentru a menține dinamismul raporturilor funcționale, a preveni instalarea unei rutine de lucru (cu valențe contraproductive). În vederea unei abordări eficiente a problematicii DNA și DIICOT, unul dintre consilierii procurorului general va fi necesar să aibă experiență anterioară în una din aceste structuri.
- Elaborarea unei tematici de analiză a impactului noilor coduri<sup>34</sup>, combinând criteriile privind instituțiile de drept substanțial cele mai relevante cu cele de drept procesual. Cadrul de analiză va fi definitivat până la finalul primului an de mandat, colectarea și agregarea datelor vor dura maxim 6-8 luni.
- Gestionarea integrată a informației în PÎCCJ<sup>35</sup>
- Centralizarea la nivelul Secției de urmărire penală și criminalistică a problemelor practice întâmpinate de colegii din parchetele teritoriale și tratarea acestora în dialog instituțional cu

---

<sup>33</sup> Ca instrument de lucru, am în vedere discuții de informare reciprocă între procurorii șefi, concise și eficiente.

<sup>34</sup> Această activitate a fost recomandată prin rapoartele MCV, fiind inițiate câteva măsuri de către MJ în perioada 2015. În anul 2020, vor putea fi observate aspecte consolidate după 5 ani de la aplicarea noilor coduri.

<sup>35</sup> De exemplu, lucrările de tip metodologie de la Serviciul de îndrumare și control trebuie partajate cu Secția de resurse umane și documentare, pentru preluarea unor aspecte de interes în publicațiile MP, și cu Secția judiciară, pentru a fi actualizați în timp util cu practica la instanțe inferioare și care se poate replica la ÎCCJ, potrivit competenței



INML Mina Minovici, cu Institutul Național de Expertize Criminalistice, cu Institutul Național de Criminalistică, Direcția de Operațiuni Speciale<sup>36</sup>.

- Centrarea activității Serviciului de îndrumare și control pe teme majore și cu potențial de construcție pentru practica MP.
- Continuitatea în bune practici, prin discutarea pe principii *evidence-based* a abordărilor pe care le propun, de îmbunătățire a calității actului de conducere la toate nivelurile, prin menținerea coeziunii în cadrul secțiilor și celorlalte structuri ale PÎCCJ.
- Studiarea practicii instanțelor de judecată în vederea sesizării cauzelor de aplicare neunitară a legii, formulând propuneri de promovare a recursului în interesul legii<sup>37</sup>.
- Observarea preemptivă a problemelor de drept vizate de sesizările adresate CCR, în cauzele penale. Experiența procurorilor care asigură participarea la ședințele CCR permite examinarea în cadru extins a consecințelor pentru MP care ar decurge din admiterea unei excepții de neconstituționalitate, identificarea la nivelul conducerii MP a măsurilor imediate de reglare a practicii, prin dispoziții generale scrise adresate parchetelor<sup>38</sup>.
- Desemnarea unor procurori coordonatori la nivelul Secției judiciare pentru fiecare dintre unitățile PCA subordonate va realiza coordonarea prin consultări pe chestiuni concrete și monitorizarea hotărârilor examinate în vederea exercitării căilor de atac<sup>39</sup>.
- Găzduirea la DNA și DIICOT, exclusiv<sup>40</sup>, a unora dintre stagiile din partea Rețelei Europene de Formare Judiciară/EJTN. Pun accent, în lumina experienței anterioare, pe o agendă

---

<sup>36</sup> Exemple: iunie 2017 – defecțiune intervenită în gestionarea semnalului transmis pentru interceptări, care a durat aprox.10 zile, a perturbat activitatea operativă a parchetelor; trim.IV 2019 – efectuarea expertizelor genetice la INML este întârziată de absența unor reactivi, fiind solicitate prelungiri ale măsurilor preventive în cauze grave (omor) din lipsa acestor expertize de specialitate. Notă: epuizarea reactivilor și derularea procedurilor de achiziție sunt factori predictibili și controlabili în cadrul unui bun management.

<sup>37</sup> Raportarea la obiectivul evitării jurisprudenței neunitare o privesc și din perspectiva informațiilor publicate de ÎCCJ pe site-ul propriu, nefiind relevante numai deciziile de admitere în materie de RIL sau hotărâre prealabilă pentru dezlegarea unei chestiuni de drept, ci și monitorizarea soluțiilor de anumite categorii după pronunțarea unor hotărâri de respingere a sesizării, atunci când respingerea reține elementele insuficiente supuse analizei. Exemplific cu Decizia HP nr.9/2019, "Dacă în interpretarea art. 421 pct. 2 lit. b) teza a II-a din Codul de procedură penală, noțiunea de faptă, din sintagma «(...) instanța nu s-a pronunțat asupra unei fapte reținute în sarcina inculpatului prin actul de sesizare (...)», include în sfera sa de conținut și înțelesul unui act material din cuprinsul unei infracțiuni continuate, astfel cum este acesta definit la art. 35 alin. (1) din Codul penal, respectiv «acțiuni sau inacțiuni care prezintă, fiecare în parte, conținutul aceleiași infracțiuni.»"

În mod corelativ acestei activități, în consultare cu procurorii desemnați responsabili pentru formarea profesională la nivel descentralizat, vor fi integrate în activitatea de formare probleme de drept derivate din judecarea cauzelor. Consider util la nivelul PÎCCJ ca analiza efectuată asupra unor probleme de drept, rezultate din activitatea unei circumscripții, să fie transmise – după aprobarea modului de soluționare de către Procurorul General sau adjuncții acestuia – în toate circumscripțiile, pentru observare.

<sup>38</sup> ... conform art.64 alin.1 din Legea nr.304/2004

<sup>39</sup> Utilitatea este certă în materia Legii nr.302/2004 republicată privind cooperarea judiciară internațională în materie penală. În scop de documentare, site-ul ÎCCJ este util, dar particularitățile unor cauze în materia mandatului european de arestare ori a recunoașterii hotărârilor fac util recursul la practica din alte circumscripții.

<sup>40</sup> Cu sprijinul conducerii INM, poate fi clarificat organizatorilor din cadrul EJTN avantajul unui grup omogen în ceea ce privește specializarea, în sensul facilitării dialogului specializat între procurorii români și cei care efectuează

de substanță, axată pe probleme de drept de interes general, pe aplicabilitatea în Statele Membre UE din care provin magistrații a instrumentelor legislative ale Uniunii Europene transpuse în legislația internă, pe aspecte de percepție privind sistemul judiciar român și pe clarificări în ceea ce privește funcționarea cooperării judiciare internaționale în materie penală.

- Continuarea alocării resurselor și coordonării măsurilor pentru operaționalizarea RMS<sup>41</sup>.

### **3.3. Obiective specifice pentru conducerea MP**

#### **Aspecte generale**

Coordonarea se configurează **cu accent** semnificativ **pe verticală**, între nivelul de conducere și toate structurile componente ale MP.

Procurorul general realizează un management al informațiilor destinat creșterii calității activității și identificării mijloacelor care servesc la modernizarea instrumentarului procedural folosit în cadrul investigațiilor, cu precădere.

Pot caracteriza că receptarea dispozițiilor/măsurilor care asigură funcția de control-reglare se realizează mai eficace la nivelul PCA, respectiv cel al DNA și DIICOT, decât în interiorul PÎCCJ, pentru motivele următoare: procurorii generali ai PCA au contact permanent cu toate dimensiunile activității din unitatea proprie și din circumscripție, specializarea are un nivel bine balansat, astfel că analiza la primul contact a unei dispoziții a procurorului general obține o reacție rapidă din partea acestora. La nivelul DNA și DIICOT, deși specializarea este ridicată din perspectiva competenței materiale, conducătorii acestor parchete au (în genere) o capacitate deosebită de transpunere a măsurilor stabilite de procurorul general în termenii activității proprii, care acoperă deopotrivă activitatea de urmărire penală și cea judiciară. Totodată, aceste două instituții au o rată ridicată de finalitate judiciară a dosarelor soluționate, de eficiență a activității, ceea ce facilitează transformarea unor dispoziții și măsuri abstracte în măsuri aplicabile imediat în cazurile în curs.

Am capacitatea de a identifica, în activități comparabile cu cele din MP, elemente care pot sprijini modernizarea practicilor. Cel mai simplu sunt de aplicat cele care nu presupun interacțiunea/interdependența cu alte instituții; voi urmări în cadrul CSM avansarea proiectului<sup>42</sup> *Optimizarea managementului la nivelul sistemului judiciar. Componenta de instanțe judecătorești* - cod SIPOCA/MySMIS 751/129513.

#### **Obiectivele specifice propuse sunt:**

---

stagiul. Dialogul cu un număr mare de procurori străini permite compararea mai amplă a unor instituții de drept de interes.

<sup>41</sup> Sistemul Integrat de Management al Resurselor dezvoltat de MJ

<sup>42</sup> <https://sites.google.com/csm.csm1909.ro/sipoca751/sipoca-751?authuser=1>

- Declanșarea procedurilor privind **apărarea reputației profesionale a procurorilor și privind apărarea independenței sistemului judiciar**, în același timp reacționând<sup>43</sup> prin mijloacele controlului managerial și ale evaluării profesionale la suspiciunile de comportamente inadecvate ale procurorilor față de standardele statutului și de prevederile Codului deontologic.
  - Observarea preempativă a problemelor de drept sau a domeniilor infraționalității în care soluțiile pronunțate de instanțe nu confirmă trimiterile în judecată dispuse de către procurori; prin comunicarea cu procurorii cu funcții de conducere, voi putea obține informații suplimentare și consolidate, pentru a fi în măsură **să dispun măsuri generale**<sup>44</sup> cu referire la desfășurarea urmăririi penale<sup>45</sup> sau, cel puțin, analiza teoretică a problemei de drept.
  - Valorificarea datelor rezultate din investigarea cauzelor de corupție, prin diseminarea bunelor practici, a utilizării procedurilor probatorii în cadrul anchetelor conform unor tipologii de infracțiuni, generalizarea unor constatări pentru a propune în contextul SNA examinarea unor măsuri de prevenire, în special în cadrul administrației. În 2020 va începe colectarea de date pentru o viitoare Strategie, în contextul în care MCV are perspective să se mai aplice doar României.
  - Intensificarea activităților în vederea soluționării dosarelor de evaziune fiscală și spălarea banilor; aplicarea măsurilor asigurătorii, ținând cont de Decizia RIL nr.19/2017.
  - Îmbunătățirea continuă a abilităților de gestionare a cauzelor, în special a celor în care s-au dispus măsuri preventive și instrumentarea se realizează de către poliția judiciară. Obiectivul este să se administreze în primele 2 luni de arestare cât mai multe probe, să se acorde termene adecvate (dar nu prea lungi) pentru perchezițiile delegate poliției, atunci când de efectuarea lor se condiționează alte procedee probatorii, să se aplice desemnarea a 2 procurori în cauză, în scopul de a evita discontinuitatea<sup>46</sup>, să se inițieze din timp aplicarea mijloacelor de cooperare judiciară internațională (în special cu jurisdicții non-UE). Procurorii șefi au un rol de a orienta procurorii asupra a **când să acționeze**, fără a le afecta independența pe dosar.

<sup>43</sup> Pe baza unor repere de practică a CSM predictibile, de exemplu gestionarea unor probleme de genul abaterilor în activitatea DNA – ST Ploiești ori a cazurilor de motivări inadecvate a actelor procedurale. Dovada confruntării mele cu decizii cu potențial negativ: acțiuni disciplinare contra unor funcționari publici, propunerea sesizării IJ pentru abateri cu potențial de demobilizare a colectivului (absențe repetate de la serviciu).

<sup>44</sup> Art.64 alin.1 din Legea nr.304/2004

<sup>45</sup> Prin monitorizarea hotărârilor de achitare date în prima instanță se va regla **standardul de probă considerat adecvat, pornind de la ÎCCJ**, referitor la răsturnarea prezumției de nevinovăție. În mod obiectiv, pentru infracțiunile de corupție și cele asimilate sunt aplicabile astfel de mecanisme de reglare. Trebuie reținut că **ghidurile pentru investigarea infracțiunilor economico-financiare și de corupție** au fost realizate de aproape 10 ani în cadrul MP, informația trebuie re-diseminată și discutată, nu trebuie considerată ca un "dat", ca un bagaj de cunoștințe inerent al noilor colegi. În același timp, dincolo de formarea continuă și inițială, tema drepturilor fundamentale a fost urmărită în proiectul propriu al MP "Protecția drepturilor omului și a libertăților fundamentale în faza de urmărire penală", în perioada noiembrie 2017 – iunie 2018 au fost organizate mai multe stagii de pregătire profesională a procurorilor.

<sup>46</sup> Motivată de promovări/eliberări din funcție, perioade de concediu

- Creșterea continuă a calității activității judiciare, cu valorificarea instrumentelor manageriale la dispoziția procurorilor cu funcții de conducere (evaluarea profesională, ședințele de analiza soluțiilor, prelucrarea constatărilor din partea parchetelor ierarhic superioare<sup>47</sup>).
- Aplicarea de către procurori a unor instituții procedurale combinate, care să realizeze garanțiile dreptului la un proces echitabil. Consider de esență dreptul de a fi prezent la proces, astfel încât încunoștințarea suspectului despre procedură trebuie să fie eficace. Instrumentul care nu este de ajuns cunoscut și aplicat este introducerea unei semnalări conform Legii nr.141/2010 – art.14, în vederea participării la o procedură judiciară. Implicațiile<sup>48</sup> Deciziei CCR nr.257/2017 nu sunt exclusiv condiționate de punerea în acord a textului; practic de la prima audiere a persoanei vătămate se impune aducerea la cunoștință că trebuie să solicite introducerea în cauză a părții responsabile civilmente (atunci când se întrevede că felul infracțiunii generează o răspundere pentru fapta altuia conform Codului civil).
- Disponerea unor controale tematice, cu aplicabilitate pe termen scurt (1 an), inclusiv pornind de la analize comparative ale activității altor parchete pe teme care au fost abordate de IJ în activitatea sa de control. Obiectivul implică buna cunoaștere a activității specifice a secțiilor/parchetelor cu competență generală, precum și o perspectivă multidiscplinară.
- Finalizarea implementării proiectului *Întărirea capacității Ministerului Public de punere în aplicare a noilor prevederi ale condurilor penale în domeniul audierilor – SIPOCA53*, al cărui termen de finalizare este în iulie 2020, și sustenabilitatea rezultatelor proiectului, în scopul de a transpune în practică dispozițiile Codului de procedură penală privind înregistrarea audierilor. Experiența acumulată va sta la baza demersurilor comune cu MAI/IGPR în vederea avansării organelor de poliție judiciară în direcția dotării cu echipamente și aplicării dispozițiilor procedurale privind înregistrarea audierilor.
- Formarea profesională a specialiștilor și a poliției judiciare: este un beneficiu practic formarea comună cu DGA, ceea ce duce și la beneficii indirecte pentru celelalte parchete cu competențe în combaterea corupției.
- Formarea profesională la nivel descentralizat consider că prezintă avantaje prin organizarea de activități regionale<sup>49</sup>, generând un schimb de practici constructiv.
- Asigurarea pregătirii corespunzătoare a personalului auxiliar de specialitate<sup>50</sup>. Obiectivul specific se referă la utilizarea mijloacelor tehnice din dotare în scopul obținerii în mod rapid a

---

<sup>47</sup> Cunoașterea foarte bună a cauzelor în camera preliminară pentru a nu se ajunge la excluderea greșită a unor probe sau neexercitarea căilor de atac privind excluderea probelor.

<sup>48</sup> Privind termenul prev. de art.21 alin.1 Cod procedură penală

<sup>49</sup> Exemplu: Brașov - Alba Iulia - Târgu Mureș; Cluj - Oradea; Galați - Ploiești.

tuturor datelor care interesează activitatea MP. PÎCCJ a organizat sistemul informațional pe baze de relevanță, frecvență, complexitate a datelor, dar interacțiunea cu alte organisme și instituții, în principal internaționale<sup>51</sup>, determină necesitatea producerii unor date și informații de nișă<sup>52</sup>. Aplicația Ecris Prosecutors va deveni instrument de lucru exclusiv la unele niveluri de parchet sau în sectoare ale activității parchetului, determinând câștig de timp pentru alte activități<sup>53</sup>.

- Promovarea investițiilor necesare pentru sediile parchetelor, pe baza unor criterii de prioritizare clar exprimate<sup>54</sup>.

### **3.4. Obiective specifice pentru calitatea de membru CSM**

**Funcția de prevedere** este angajată preponderent în legătură cu activitatea în cadrul CSM.

Coordonarea pe orizontală, în cadrul PÎCCJ și în cadrul CSM, prezintă relevanță în ceea ce privește activitatea Colegiului de conducere, a Plenului CSM și a Secției pentru procurori și sprijină coordonarea pe verticală. Sunt garanții mari de succes: experiența crescută a procurorilor din PÎCCJ, respectiv a membrilor CSM, experiența managerială anterioară a multora dintre procurorii cu funcții de conducere și cu funcții de execuție – care facilitează asimilarea și urmărirea standardelor de calitate și eficiență necesare desfășurării activității, precum și a membrilor CSM, suportul aparatului tehnic al CSM și sprijinul consilierilor procurorului general, generarea dispozițiilor în astfel de foruri de comandă, implicit cunoașterea clară a informației de la sursă.

- Contribuția în calitate de membru pentru punctele de vedere ale CSM în cadrul MCV (în special Obiectivul de referință nr.1)
- Prioritizarea măsurilor de gestionare a resurselor umane în unitățile cu deficit semnificativ de personal (deficit superior mediei naționale) prin conlucrarea<sup>55</sup> cu procurorii generali ai PCA și Secția pentru procurori

---

<sup>50</sup> Dincolo de a fi o problemă subiectivă de raportare la cerințele sau stilul unui conducător de parchet, consider că o bună stăpânire de către grefieri a instituțiilor procedurale și a instrumentelor de lucru folosite sprijină colaborarea eficientă și calitativă între structurile unui parchet.

<sup>51</sup> De exemplu, Serviciul Executări al CEDO, date statistice privind aplicarea unor instituții de drept derivate din actele legislative europene (Directiva 2016/1919/UE privind asistența juridică gratuită pentru persoanele suspectate și persoanele acuzate în cadrul procedurilor penale și pentru persoanele căutate în cadrul procedurilor privind mandatul european de arestare)

<sup>52</sup> Astfel de comunicări este important să se caracterizeze prin acuratețe, să nu lase loc de echivoc.

<sup>53</sup> Posibilități de abordare: la nivelul PCA și PT, pentru activitatea judiciară; este necesar să se actualizeze datele despre nivelul de folosire a Ecris Prosecutors în toate unitățile de parchet. Practic, tranziția nu s-a finalizat, chiar dacă aplicația este în fază de rescriere.

<sup>54</sup> **Prioritizarea** obiectivelor de investiții este constant afirmată și urmărită de la nivelul DG Regio/Comisia Europeană, în sensul de politici publice coordonate și prioritizate, iar ca subsistem – aplicăm la fel.

<sup>55</sup> Competențele reconfigurate conform Legii nr.303/2004.

- Abordarea activității de discutare și aprobare a rapoartelor IJ pe delimitarea deficiențelor care rezultă din activitatea individuală a unor procurori față de cele cu prevalență ridicată în activitatea unui parchet.
- Conlucrarea cu procurorul ales în conducerea CSM pentru ca agenda Secției pentru procurori să răspundă nevoilor de moment.
- Contribuția în cadru interinstituțional la măsuri de reorganizare a hărții judiciare, în vederea echilibrării volumului mediu de activitate.
- Comunicare prealabilă cu procurorii pentru sesiunile de promovare în funcții de execuție și de conducere<sup>56</sup> și propuneri privind actualizarea bibliografiei pentru funcții de conducere (management).
- Creșterea calității participării reprezentanților PÎCCJ la activitatea comisiilor și colectivelor de lucru, bazată pe bună documentare, aptitudini de comunicare,
- Propunerea de către reprezentanții PÎCCJ la nivelul organismelor colective din INM și SNG (Consiliul științific) a unor direcții mai pregnante de specializare (exemplu: cyber-criminalitatea, în contextul transferului de competențe de la DIICOT către parchetele cu competență generală), care să fie acoperite prin formarea centralizată, cu un număr mai mare de activități, iar domeniile generaliste să revină preponderent formării descentralizate.

### 3.5. Indicatori de monitorizare:

**Reducerea volumului cauzelor mai vechi de 5 ani de la sesizare.**

**Mijloace:** în cauzele complexe, precum și în cauzele de evaziune fiscală și spălarea banilor, desemnarea pentru soluționare a 1-2 procurori, astfel încât cunoașterea cauzei să fie foarte bună, să permită administrarea accelerată a probelor necesare aflării adevărului, să permită monitorizarea fermă a efectuării activităților delegate polițiștilor, efectuarea constatărilor sau expertizelor concomitent cu menținerea constantă a resurselor materiale la dispoziția parchetelor în astfel de cazuri. De asemenea, practica referitoare la contestația privind durata proceselor va fi o sursă relevantă de informare și fundamentare a deciziilor.

**Țintă:** reducerea în primul an de mandat cu 20% a cauzelor mai vechi de 5 ani de la sesizare.

**Reglare:** măsuri aprofundate în cazul subunităților care nu reduc cu 10% acest indicator.

**Media inculpațiilor persoane fizice trimiși în judecată la 100.000 de locuitori**<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Am în vedere că nu a mai fost organizat examen de promovare la PÎCCJ din 2012 și chiar mai demult; accesul la PÎCCJ are loc prin transfer. La sesiunea de transfer din noiembrie 2019 au fost aprobate 8 transferuri.

<sup>57</sup> Pag.15 în Raportul de activitate pe anul 2018.

La prima examinare, compararea limitelor inferioară și superioară (214, respectiv 424) cu media națională (301) determină concluzia că abaterea de -29% corelată cu o circumscripție mare (PCA Ploiești, 3 județe, densitate ridicată a populației) trebuie aprofundată la nivelul fermității acțiunii MP. Același raționament se aplică și pentru PCA Iași, urmând ca gestionarea acestui subiect să țină cont de datele evolutive obiective (gradul de ocupare a schemelor, variația numărului cauzelor de soluționat, evoluția indicatorilor privind operativitatea și vechimea dosarelor rămase în lucru, precum și indicatorii de fermitate – renunțări la urmărirea penală vs. trimiteri în judecată sau acord de recunoaștere a vinovăției), ca și de dinamica stării infracționale.

**Mijloace:** în interval de 3 luni, prezentarea din partea acestor circumscripții a unor analize tematice, propuneri de măsuri; asigurarea conducerii parchetelor pe baze stabile<sup>58</sup>.

**Țintă:** creșterea cu cel puțin **20%** a mediei persoanelor trimise în judecată în aceste circumscripții, în primii 2 ani de mandat, iar în plan general reducerea plajei valorilor indicatorilor (cel mai mic)/(cel mai mare) de la 1,98 spre 1,5.

#### Reducerea numărului achitărilor definitive.

**Mijloace:** îmbunătățirea redactării căilor de atac (cu cerințele care decurg din art.421 pct.2 lit.a C.pr.pen. privind administrarea probelor în apel, după achitare); comunicarea operativă de către PCA-uri sau la nivel de structuri DNA/DIICOT – pe tipologii de fapte – a soluțiilor de condamnare dispuse după achitare către structurile care se confruntă cu aceleași probleme teoretice referitoare la achitățile înregistrate. Cunoașterea cauzelor în care nu s-au pronunțat încă soluții de achitare, deși posibilitatea este ridicată, rezultând din aplicarea deciziilor CCR.

**Țintă:** reducerea și menținerea procentului de achitări sub 2% în anul 2019, apoi reintrarea într-o marja de 1,5%. Aceste valori sunt realiste, având în vedere evoluțiile din perioada 2009-2017. Analiza de către conducerea DNA a riscului ca hotărârile de achitare dispuse în prima instanță să rămână definitive, în perspectiva de a reduce de o manieră realistă nivelul achitărilor înregistrat în anul 2018.

**Reglare:** în urma analizei pe baza instrumentelor și raportărilor interne, ținta va putea fi revizuită, în special la DNA. Din prima etapă de exercitare a mandatului de conducere, structurile DNA care au o deviere +5% față de media pe unitate privind achitățile vor forma obiectul unor măsuri aprofundate.

#### Structura pe infracțiuni a dosarelor soluționate la nivelul PJ

---

<sup>58</sup> 17 funcții de conducere vacante la nivelul PCA Ploiești, în decembrie 2019. Sursa: site CSM.

Am studiat pe un set limitat de date<sup>59</sup> puse la dispoziție de PÎCCJ un raport complexitate/operativitate/ interes al justițiabilului pentru soluționarea unor raporturi de conflict. Infrațiunile la regimul circulației rutiere au un parcurs rapid<sup>60</sup>, în timp ce infrațiunile contra patrimoniului<sup>61</sup> – indiferent de modul de soluționare prin clasare sau trimitere în judecată – au un parcurs mai puțin operativ. Diferența în ceea ce privește complexitatea nu este suficientă pentru a justifica operativitatea mai scăzută, când – în balanță – interesele pentru soluționarea conflictelor sunt mai importante.

**Ținta:** creșterea ponderii dosarelor soluționate privind infrațiuni contra patrimoniului, în medie cu 5-10%, cu consecința implicită a reducerii vechimii dosarelor rămase în lucru.

### Evaluarea profesională a procurorilor

**Țintă:** responsabilizarea procurorilor, având în vedere că procesul de evaluare este unul continuu. Am folosit în activitatea de conducere anterioară valorificarea constatărilor din activitatea curentă în activitatea de evaluare. Aceeași rigoare se va reflecta în componenta de evaluare a ofițerilor și agenților de poliție judiciară și a specialiștilor, care contribuie în substanță la desfășurarea activității de urmărire penală<sup>62</sup>.

## IV. COMUNICAREA INTERNĂ ȘI ASIGURAREA RELAȚIILOR CU MEDIUL EXTERN

Forța deciziei rezidă în argumentare. În relația cu structurile componente, dar și cu celelalte parchete se realizează un schimb de informații, se identifică alternative de soluționare a problemelor și au loc consultări prealabile luării deciziilor. Rezultatele deciziilor și acțiunilor sunt măsurate.

Coordonarea trebuie clădită pe o **bună comunicare**, ca premisă a atingerii obiectivelor în termenele fixate, pe folosirea în mod constant a instrumentelor de lucru care oferă nivelul optim de date pentru rezolvarea lucrărilor curente (baza de date centralizată privind corupția, analizele și raportările de date în baza sistemului informațional, ca și avansarea – în viitor – pentru

---

<sup>59</sup> Anexa 3

<sup>60</sup> 41% dosare soluționate din dosarele de soluționat cu acest obiect

<sup>61</sup> Înșelăciune – 24% soluționate/de soluționat, furt art.228 C.pen. 27% soluționate/de soluționat, tâlhărie calificată 29% soluționate/de soluționat.

<sup>62</sup> În prezent, în urma Deciziei CCR nr.317/2019, numirea, promovarea și eliberarea polițiștilor în/din funcțiile structurilor poliției judiciare sunt blocate. Art.6 din Legea nr.364/2004 nu a fost pus în acord cu dispozițiile deciziei. Consider o urgență operațională sprijinirea MAI pentru promovarea proiectului legislativ necesar.



utilizarea RMS<sup>63</sup>), pe valorificarea experienței profesionale și memoriei instituționale acumulate de către procurori și restul personalului.

Mijloacele de comunicare și de informare în cadrul MP sunt apte să susțină crearea premiselor pentru o activitate calitativă a tuturor structurilor. Ținând cont de unicitatea funcției în structura MP, de răspunderea plasată pe procurorul general pentru buna funcționare a MP, **managementul va avea acea notă de participativ pe care o permite anvergura atribuțiilor**, precum și obiectivul ca deciziile de conducere să fie clar fundamentate. Am în vedere utilizarea unor mijloace de comunicare combinate, ca rezultat al prelucrării și distribuirii informațiilor, dar și integrarea mediilor de comunicare, pentru o bună colaborare cu alte instituții publice.

Ca orientare de principiu, cadrul de norme interne îl voi menține simplu, intervențiile în scopul completării vor fi operate pentru realizarea conformării la obligațiile de raportare rezultate din legislația UE.

**Ministerul Justiției:** având în vedere procedurile privind organizarea MP și calitatea ministrului justiției de membru de drept al CSM, conform Legii nr.304/2004 și Legii nr.317/2004, frecvența și consistența acestor raporturi de lucru este ridicată. La nivelul personalului de execuție și management mediu, există bunele practici necesare unei colaborări eficiente.

Art.63 lit.i) din Legea nr.304/2004 plasează MP într-o poziție de observator al problematicii care generează sau favorizează criminalitatea și abilitază procurorul general să prezinte propuneri ministrului justiției pentru perfecționarea legislației în domeniu.

**Alte instituții din sfera judiciară și afaceri interne, siguranță națională:** comunicare în limitele competențelor constituționale. Subliniez, în context, modalitatea în care voi trata interpelările parlamentare și răspunsul la întrebările adresate de parlamentari, pentru un just echilibru între puterile Statului. Consider că astfel de comunicări<sup>64</sup> nu trebuie să dezvăluie elementele confidențiale ale investigațiilor, iar procurorii cu funcții de conducere pot evidenția în contribuția lor eventuale constatări izvorâte din exercitarea controlului de legalitate, din cauzistica parchetului soluționată definitiv și transpusă în soluții consacrate jurisprudențial pentru anumite probleme de drept ori, în ultimă instanță, să indice căile de adresare de către justițiabili către organele de conducere ale parchetelor, pentru soluționarea unor aspecte în cadrul stabilit de Codul de procedură penală.

---

<sup>63</sup> Sistemul Integrat de Management al Resurselor dezvoltat de MJ

<sup>64</sup> Decizia CCR nr.611/2017 conține elemente de ghidaj. De asemenea, în timpul mandatelor la PÎCCJ am găsit o modalitate echilibrată prin care să stabilesc un cadru de răspuns (fie și prin fapte negative, dar care reflectă faptul că cetățenii trebuie să facă uz de căile procedurale pentru a-și exprima criticile față de activitatea de urmărire penală; de exemplu: la parchetul X care investighează cauza indicată de petent nu au fost soluționate cereri depuse de această persoană referitoare la tergiversarea cercetărilor/la critica ordonanțelor emise etc.) și intenționez să transpun corespunzător acest mod de lucru.

În relația cu structurile de organizare a profesiilor liberale, în special cu UNBR, îmi exprim speranța că reprezentanții acestora au păstrat percepția dialogului onest și constructiv pe care l-am avut în decursul timpului.

**Comunicarea cu instituțiile și organismele internaționale:** Procurorul General trebuie să păstreze contactul direct cu anumite foruri din cauza aspectelor de maximă importanță de pe agenda acestora (de exemplu, Forumul Consultativ al Procurorilor Generali din Statele membre UE – în perspectiva operaționalizării în 2020 a Parchetului European, Parchetul European). Consider esențial că anumite linii de mandat și consistența informațiilor trebuie urmărite de oricare structură a MP care este desemnată în structuri de lucru la nivel internațional.

**Comunicarea publică** este organizată conform Legii nr.544/2001 și răspunde, prin intermediul Ghidului aprobat de CSM, unui just echilibru privind caracterul confidențial al urmăririi penale și justificarea interesului pentru informații publice, rezultate din activitatea MP.

Procurorul general va beneficia de elemente orientative consolidate, privind comunicarea publică și raporturile cu puterea executivă și puterea legislativă, având în vedere rezultatele preconizate ale proiectului implementat de CSM<sup>65</sup> *“Transparență, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar”* (cod MySMIS2014 + 118765/SIPOCA 454). Aceste rezultate vor consta în ghiduri de practici<sup>66</sup>, pentru care este așteptată asumarea și raportarea în termeni de cooperare loială a reprezentanților celorlalte puteri ale Statului.

În comunicarea publică, stuațiile cu potențial de afectare a încrederii în MP trebuie abordate frontal (imediat) și în termeni accesibili. De exemplu, pronunțarea la 16.12.2019 a sentinței în dosarul “Colectiv” degajă ideea subiectivă a procesului care a durat 4 ani. Trebuie să “traducem” obiectiv ceea ce se prezintă subiectiv, adică amplexarea deosebită a cercetărilor (în termeni de audiere de părți civile și martori, lucrări tehnice de specialitate complexe, numărul instituțiilor care au acordat concurs DNA pentru finalizarea cercetărilor), procedura camerei preliminare. Rolul de comunicator trebuie exercitat de Procurorul General în situațiile în care se dezbat reforme majore ale legii penale și ale celei procedurale, cu indicarea în termeni accesibili a impactului pentru realizarea misiunii de apărare a intereselor generale ale societății.

## V. MANAGEMENTUL RISCULUI

Se tratează schematic în Anexa 1.

---

<sup>65</sup> în parteneriat

<sup>66</sup> Am participat la atelierile organizate de CSM la 18-19 febr 2019 și 11-12 martie 2019, destinate colectării materialului pe baza cărora experții să redacteze ghidurile.

## VI. CONCLUZII

Stilul bazat pe asumare, dinamism, comunicare deschisă și eficiență mă caracterizează. Ministerul Public înseamnă cea mai mare parte a vieții mele și mi-am concentrat valorile care mă ghidează în: fidelitate, curaj și integritate.

Nivelul maxim al funcției pentru care candidez implică să plasez responsabilitatea activității în primul rând la conducătorii direcți ai parchetelor, iar la rândul meu să fiu interlocutor deschis, onest, constructiv. Exercițarea funcției se va realiza pe fondul unei activități gestionate în mandatele anterioare ale colegilor procurori care au reușit să deschidă noi abordări ale activităților, în prezent impunându-se continuarea acestora și dezvoltarea performanțelor obținute. Experiența și motivația pentru perfecționare sunt prezente, există competitivitate, iar aceste premise consider că vor asigura o raportare eficientă a colegilor la obiectivele acestui proiect de exercitare a atribuțiilor de conducere.

Îmi exprim deschiderea pentru abordarea interviului pentru clarificarea oricărui aspecte legate de viziunea expusă, potrivit standardelor de evaluare pe care MJ le-a asumat.

...și le mulțumesc colegilor, al căror dialog profesional consistent îmi îmbogățește bagajul de cunoștințe, precum și experiența. Am atins anumite rezultate profesionale construind în echipă (*building through teams*).

**Procuror**  
**Gabriela SCUTEA**

### **Alte surse bibliografice:**

- Prof.univ.dr.Radu EMILIAN, conf.univ.dr. Gabriela TIGU, lect univ. Olimpia STATE, lect.univ. Claudia TUCLEA - Managementul resurselor umane; <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=48&idb>
- Manualul INM – Management judiciar, <http://www.inm-lex.ro/displaypage.php?p=85&d=1107>
- Eugen BURDUȘ, Ion POPA - Fundamentele Managementului Organizației - Ed. Pro Universitaria, București, 2016
- Rapoartele MCV 2012-2019, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/effective-justice/rule-law/assistance-bulgaria-and-romania-under-cvm/reports-progress-bulgaria-and-romania\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/effective-justice/rule-law/assistance-bulgaria-and-romania-under-cvm/reports-progress-bulgaria-and-romania_en)
- Jurisprudența CCR și ÎCCJ privind aplicarea N C.pen. și N.C.pr.pen. citată în codurile adnotate, precum și privind legile justiției
- Recomandarea Rec(2009) 19 a Comitetului miniștrilor către statele membre *cu privire la rolul organelor de urmărire penală în sistemul de justiție penală*, la 6 octombrie 2000
- Avizul nr.7 (2012) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE) *privind managementul resurselor de care dispun parchetele*
- Comisia de la Veneția, *Raport privind standardele europene referitoare la independența sistemului judiciar: Partea a II-a – Organele de urmărire penală*, CDL-AD(2010)040, 03 ianuarie 2011
- Jurisprudență CEDO în materia art.3 și art.6 din Convenție

**Notă:** sursele bibliografie indicate în cadrul *Raportului de activitate a Ministerului Public pe anul 2018* au fost consultate de asemenea.



## MANAGEMENTUL RISCULUI

Risc potențial	Probabilitate de apariție	Structură/ Domeniu potențial de apariție	Soluții posibile
1. Deficit de procurori peste 25%	ridicată	Toate structurile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În colaborare<sup>67</sup> cu PÎCCJ și CSM, mai ales față de condițiile mai restrictive de selecție pentru DNA introduse prin Legea nr.207/2018</li> <li>- Preluarea unor cauze mai dificile la parchetele superioare, pentru a garanta celeritatea procedurilor și a permite procurorilor din parchetele vizate să abordeze calitativ cauzele urgente, activitățile în instanță</li> </ul>
2. Procesul de numire, promovare în/din structurile poliției judiciare este blocat	<b>actuală</b>	Toate structurile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizia nr.317/2019 a CCR a fost publicată la 23.07.2019, termenul de 45 de zile a expirat pentru punerea în acord a dispozițiilor declarate neconstituționale.</li> <li>- Reglementarea la nivelul stabilit de CCR reprezintă o urgență, există resurse umane recent alocate MAI care pot prelua, în condiții de</li> </ul>

<sup>67</sup> Un astfel de risc va afecta întregul MP, ca și instanțele. Practic, baza de selecție pentru numirea în cadrul DNA se va limita, pentru că procurorii care vor rămâne în activitate vor completa pozițiile care se vor vacanta la nivelul PT și PCA, PÎCCJ. Vocația la eliberare din funcție prin pensionare pentru segmentul de procurori cu vechime peste 20 de ani, ca și numărul mare de procurori cu vechime peste 25 de ani care pot în orice moment să ceară eliberarea din funcție va constitui o presiune importantă asupra operativității soluționării dosarelor, asigurării unui nivel echilibrat al schemelor la nivelul PJ, în condițiile în care prin vacantarea funcțiilor la parchete superioare vor exista promovări în funcție. Desemnarea a câte 2 procurori pentru cauzele complexe are inclusiv rolul de a preîntâmpina discontinuitatea cercetărilor, în cazul redistribuirii dosarului.

			<p>numire în baza legii, atribuții de poliție judiciară, cu influență în creșterea operativității soluționării cauzelor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Susținerea la nivelul conducerii Guvernului a necesității completării Legii nr.364/2004 prin ordonanță de urgență a Guvernului</li> </ul>
<p><b>3.</b> Practici neuniforme în cadrul parchetelor și practică judiciară neunitară</p>	<p>medie</p>	<p>Toate structurile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlul operativ bazat pe criteriile unitare de apreciere a probelor și de aplicare a principiilor C.pr.pen.</li> <li>- Valorificarea în cadrul evaluării procurorilor cu funcții de conducere a modului de asigurare a uniformității practicii parchetului, exercitarea controlului de legalitate asupra actelor procurorului</li> <li>- Monitorizarea jurisprudenței pe domenii de infracționalitate</li> <li>- Practica de casare</li> </ul>
<p><b>4.</b> Modificări legislative de natură să determine împiedicarea exercitării acțiunii penale și să schimbe arhitectura investigării unei cauze (pachetul legislativ de amendare a C.pen. și C.pr.pen. din Parlament)</p>	<p>medie</p>	<p>Toate structurile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificări urgente pentru determinarea numărului cauzelor afectate,</li> <li>- Identificarea cauzelor care îndeplinesc condițiile de fond pentru dispunerea unor acte procesuale cu consecința evitării acestei situații și efectuarea în continuare cu celeritate a urmăririi penale</li> <li>- Conștientizarea procurorilor din sectorul urmăririi penale asupra faptului că trimiterea în judecată trebuie să lase timp, în interiorul termenului de prescripție specială, pentru efectuarea cercetării judecătorești cu asigurarea tuturor garanțiilor de contradictorialitate și deplin exercițiu al dreptului de apărare</li> </ul>

<p><b>5. Inegalități și discrepanțe între unele secții/servicii/parchete, privind suprasolicitarea/supraîncărcarea, în timp ce alte structuri să fie mai puțin vizate<sup>68</sup></b></p>	<p>ridicată</p>	<p>PJ din reședințele de județ și mun.București PT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinarea acestui risc în cadrul Consiliului de Management Strategic, comparativ cu volumul de activitate al judecătorilor corespunzătoare, măsuri și abordare coordonată pentru instanțe și pentru MP; suplimentarea personalului auxiliar.</li> <li>- Monitorizarea participării procurorilor la activități de formare profesională și orientarea acestora către două obiective-țintă: <i>aprofundarea cunoștințelor în specialitate și dezvoltarea de abilități și competențe în domenii complementare.</i></li> <li>- Evidența paralelă a personalului format prin intermediul INM și prin intermediul programelor cu finanțare externă nerambursabilă, astfel încât domeniile mai puțin acoperite de o sursă de formare să fie cuprinse în cealaltă, prin pârghiile la dispoziția Colegiului de conducere și a procurorului șef.</li> </ul>
<p><b>6. Gestionarea cauzelor complexe, cu particularitățile din faza de judecată (cauze cu număr foarte mare de inculpați, care generează pentru instanțe inclusiv probleme de natură logistică)</b></p>	<p>redușă</p>	<p>Toate structurile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectând independența procurorului în soluționarea cauzelor și cu excepția cauzelor care rețin art.367 C.pen., consider că trimiterea în judecată a unor loturi mai mari de 50 de persoane ridică serioase dificultăți, cu atât mai mult în condițiile Legii nr.135/2010.</li> <li>- CSM a emis o poziție în anul 2017 referitoare la examinarea cu maximă rigoare a unei astfel de abordări, transmisă parchetelor cu</li> </ul>

<sup>68</sup> Redistribuirea posturilor între parchete, pe baza analizei volumului mediu de activitate este posibil să își fi atins limitele. Între timp, atribuțiile la nivelul PJ s-au extins, prin competența pentru măsuri urgente, cum este cazul procedurilor prev. de Legea nr.174/2018 privind modificarea și completarea Legii nr. 217/2003 pentru prevenirea și combaterea violenței în familie



			<p>caracter de recomandare de către PG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- În prezent, reține atenția rechizitoriul emis cu privire la fraude în domeniul serviciilor medicale, conform comunicatului DNA din 13.07.2018, privind <b>90</b> de inculpați. CA Brașov este sesizată cu rechizitoriu privind <b>147</b> de inculpați persoane fizice.</li> <li>- Desemnarea a 2 procurori pentru instrumentare, iar pentru activitatea de judecată a 2 procurori de ședință.</li> </ul>
<p><b>6. Întârzierea măsurilor de transpunere a Directivei (UE) 2016/1919 a Parlamentului European și a Consiliului din 26 octombrie 2016 privind <b>asistența juridică gratuită</b><sup>69</sup> pentru persoanele suspectate și persoanele acuzate în cadrul procedurilor penale și pentru persoanele căutate în cadrul procedurilor privind mandatul european de arestare</b></p>	ridicată	Toate structurile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinarea acestui risc în cadrul Consiliului de Management Strategic</li> <li>- Inițierea discuțiilor la nivelul MFP pentru suplimentarea creditelor de angajament și bugetare cu ocazia rectificării bugetare; conștientizarea decidenților politici asupra caracterului permanent al acestor cheltuieli</li> </ul>

## ANEXA 2

<sup>69</sup> Termenul de transpunere a fost 25 mai 2019. Bugetul MP nu conține sume cu această destinație, în lipsa bazei legale.

## Date sintetice privind activitatea judiciară<sup>70</sup>

	Anul	Participări în ședințe de judecată	Participări în cauze judecate	Hotărâri verificate pentru exercitarea căilor de atac	Căi de atac soluționate	Procent admisibilitate	Recurs în interesul legii <sup>71</sup>
PENAL	2016	545.170	306.030	280.047	10.963	66,1%	5
	2017	598.666	341.532	307.396	11.137	64,3%	2
	2018	599.130	344.408	312.585	10.523	64,5%	9
CIVIL	2016	72.515	43.877	48.563	183	59,6	6
	2017	67.795	42.565	48.198	112	64,3%	4
	2018	69.654	44.973	51.687	128	69,53%	3

**Notă:** activitatea judiciară nu a fost tratată în cadrul proiectului ținând cont că numai o mică parte depinde exclusiv de resursele și de măsurile procurorilor, respectiv căile de atac declarate și măsurile pentru unificarea practicii judiciare.

**ANEXA 3**

(date comunicate de PÎCCJ/SRUD cu nr. 981/2019)

<sup>70</sup> Conform Raportului de activitate pe anul 2018, [http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport\\_activitate\\_2018.pdf](http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport_activitate_2018.pdf)  
Raport ... 2017 [http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport\\_activitate\\_2017.pdf](http://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport_activitate_2017.pdf)

<sup>71</sup> Nu cuprinde punctele de vedere la RIL formulate de alte instituții

**La nivelul parchetelor de pe lângă judecătorii:**

<b>2018</b>		<b>Rechizitorii</b>	<b>Acorduri</b>
Total dosare de soluționat	1.615.269	-	-
Total dosare soluționate	<b>483.697</b>	<b>36.646</b>	<b>1.578</b>

Art. 334-341 Cod penal		<b>Rechizitorii</b>	<b>Acorduri</b>
<b>2018</b>	Total dosare de soluționat	81.892	-
	Total dosare soluționate	33.775	18.319
			1.103

Anul 2018	Art. 228 Cod penal			Art. 229 Cod penal			Art. 233 Cod penal			Art. 234 Cod penal		
Total dosare de soluționat	236.515			476.869			15.527			6.351		
	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri
Total dosare soluționate	63.907	1.848	45	95.285	3.306	12	1.803	459	1	1.903	817	7

Anul 2018	Art. 238-248 Cod penal, din care:			Art. 244 Cod penal		
Total dosare de soluționat	92.826			63.400		
	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri
Total dosare soluționate	23.674	630	16	15.495	531	11

Anul 2018	Art. 193 Cod penal

Total dosare de soluționat	165.185		
	Soluționate	Rechizitorii	Acorduri
Total dosare soluționate	78.472	4.219	56